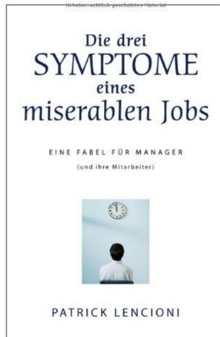
BlinkistDE

# Die drei Symptome eines miserablen Jobs

Eine Fabel für Manager (und ihre Mitarbeiter)
*von Patrick Lencioni*




Buch (Komplettfassung)

**Worum geht's?**

Das Leben ist zu kurz, um im Beruf unglücklich zu sein. Diese Blinks zu Patrick Lencionis Die drei Symptome eines miserablen Jobs (2008) beleuchten die drei häufigsten Ursachen frustrierender Plackerei. Sie erklären, warum Unglück im Beruf nichts mit der Höhe des Gehalts oder dem Prestige zu tun hat, und zeigen, was Führungskräfte und Mitarbeiter tun können, um das Beste aus ihrem Job zu machen.

**Wer diesen Titel lesen sollte**

Führungskräfte mit Vorliebe für zufriedene und motivierte Mitarbeiter

Angestellte, die mehr wollen, als sich durch den Berufsalltag zu schleppen

Alle, die im Beruf Wert auf Wertschätzung und Erfüllung legen

**Wer das Buch geschrieben hat**

Patrick Lencioni hat sich als Unternehmensberater auf die Themen Wirtschaft und Team-Management spezialisiert und von erfolgreichen Fortune-500-Unternehmen über Start-ups bis zu NGOs bereits zahlreiche Organisationen beraten. Sein Buch Die fünf Dysfunktionen eines Teams war ein weltweiter Bestseller.

**Was drin ist für dich: Ein möglichst erfüllendes Berufsleben.**

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

Arbeiten müssen wir irgendwie alle, und das am besten in einem Job, bei dem wir nicht desillusioniert nur auf die Rente warten. Doch das müssen wir auch gar nicht, denn jeder Job hat das Potenzial, erfüllend und sinnstiftend zu sein.

Diese Blinks beleuchten die drei wichtigsten Symptome eines miserablen Jobs – und zeigen, wie du sie als Stellschrauben für ein möglichst erfülltes Arbeitsleben nutzt. Arbeitgeber erfahren, wie sie ein wertschätzendes und motivierendes Arbeitsklima schaffen. Mitarbeiter erhalten nützliche Denkanstöße, um mit der richtigen Einstellung selbst das Beste aus ihrem Job zu machen.

Erfahre außerdem,

was der Frust im Job mit einer faulenden Pflanze zu tun hat,
warum ein Kassierer im Supermarkt glücklicher sein kann als Madonna und
warum deine Chefin genauso in deiner Pflicht steht wie du in ihrer.

**Unzufriedenheit im Beruf ist gehaltsunabhängig, aber schlecht für Mensch und Unternehmen.**

Viele Menschen können genau benennen, warum sie unzufrieden mit ihrem Job sind: Sie fühlen sich geistig oder körperlich überlastet oder nicht angemessen für ihre Leistung bezahlt. Aber nicht alle Gründe sind derart offensichtlich.

Viele Erwerbstätige sind unglücklich, obwohl sie es in die Wunschbranche oder den vermeintlichen Traumjob geschafft haben und obwohl sie ein anständiges Gehalt beziehen. Status ist kein Garant für berufliche Erfüllung. Im Gegenteil: Eine promovierte Medizinerin kann sich genauso elend fühlen wie ein Bauarbeiter. Ein Profisportler kann genauso desillusioniert sein wie der Leiter eines Vergnügungsparks. Und eine gut betuchte Führungskraft kann zutiefst unglücklich sein, während der Kellner in seinem Lieblingsrestaurant dankbar in seiner Arbeit aufgeht.

Zumindest die Symptome eines unglücklichen Berufslebens sind eindeutig. Wenn es dir beim Aufstehen vor dem Arbeitstag graut und du die Stunden bis zum Feierabend nur absitzt, dann besteht kein Zweifel: Du hast einen miserablen Job, der dich nicht im Geringsten motiviert und auf Dauer verbittert und zynisch werden lässt.

Kommt dir dieser Zustand bekannt vor, solltest du reagieren. Kein Job der Welt ist es wert, sein seelisches und körperliches Wohlbefinden aufs Spiel zu setzen.

Auch dein Arbeitgeber muss auf lange Sicht die Kosten deines Unglücks tragen. Inzwischen haben etliche Studien bewiesen, wie negativ sich die fehlende Motivation unzufriedener Mitarbeiter auf die Produktivität von Unternehmen auswirkt.

Noch schlimmer ist, dass Frust und Zynismus unzufriedener Arbeitnehmer in ihr Privatleben hineinstrahlen und die Beziehung zum Partner oder den Kindern belasten. Die negativen Gefühle entwickeln regelrecht eine Eigendynamik: Wer im Beruf frustriert ist, läuft Gefahr,

sich auch von privaten Pflichten wie der Kindererziehung oder Erwartungen aus dem sozialen Umfeld überfordert zu fühlen.

Die wichtigste Botschaft lautet also: Du musst nicht unglücklich im Beruf bleiben. Um etwas gegen deine Unzufriedenheit zu tun, musst du sie aber erst einmal richtig verstehen. Genau darum geht es im nächsten Blink.

**Es gibt drei wesentliche Gründe für Unzufriedenheit im Beruf, und sie können jeden treffen.**

Stell dir vor, eine Pflanze beginnt an den Wurzeln zu faulen. Sie kann immer weniger Nährstoffe aus dem Boden ziehen, und die Fäule kriecht nach und nach ins Blattwerk hoch, bis die Pflanze verkümmert. Das ist ein drastisches Bild, aber unglücklichen Arbeitnehmern geht es langfristig ähnlich.

Die Unzufriedenheit im Beruf hat drei Symptome. Das erste ist die Anonymität. Wir alle brauchen das Gefühl, Wertschätzung für unsere Mühen zu erfahren. Das setzt voraus, dass sich irgendjemand – im Idealfall natürlich der Arbeitgeber – Zeit nimmt, um unser Potenzial und unsere Leistung zu sehen. Wenn das nicht passiert, fühlen wir uns unsichtbar und ersetzbar.

Das zweite Symptom ist die Irrelevanz. Du musst das Gefühl haben, dass deine Beschäftigung anderen Menschen hilft. Wenn niemand einen sichtbaren Nutzen aus deiner Arbeit zieht, erscheint sie dir schlicht und einfach sinnlos.

Das dritte Symptom eines miserablen Jobs ist die Nichtmessbarkeit. Der Erfolg einer Anstrengung muss messbar sein. Wie willst du dein Ziel erreichen, wenn du gar nicht weißt, wo du hinsollst? Du brauchst klare Parameter, um deinen Fortschritt zu erkennen und zu wissen, wo du dich steigern musst. Ohne Ziele und Vorgaben verlierst du die Motivation und jeglichen Spaß an der Arbeit.

Wir haben bereits im ersten Blink gesehen, dass diese drei Symptome längst nicht nur Menschen mit einfachen und schlecht bezahlten Beschäftigungen betreffen. Machen wir das an einem Beispiel fest: Stell dir vor, die gut ausgebildete Ayla leitet die Marketingabteilung einer erfolgreichen Softwarefirma. Sie arbeitet in einer hohen und gut bezahlten Position, ist aber trotzdem unglücklich. Warum? Weil über ihr nur noch die Geschäftsführerin des Unternehmens steht. Die hat aber vor lauter Stress keine Zeit, um Aylas professionelle Entwicklung wahrzunehmen oder ein offenes Ohr für persönliche Anliegen zu haben. Ayla fühlt sich anonym.

Genauso wenig kann Ayla nachvollziehen, ob die Dienstleistung der Firma wirklich irgendjemandem hilft. Sie ist sich sogar unsicher, ob sie persönlich zur Leistung ihrer Abteilung beiträgt. Darum fühlt sie sich irrelevant. Und obwohl die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen den generellen Erfolg des Unternehmens belegen, kann Ayla nicht nachvollziehen, welchen Anteil sie selbst an der Performance hat. Ihr persönlicher Erfolg ist für sie nicht messbar.

Die Kombination dieser drei Symptome sorgt dafür, dass Ayla mit ihrer Arbeit zutiefst unglücklich ist.

**Eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit hat klare Vorteile, aber auch gewisse Voraussetzungen.**

Nehmen wir an, du führst ein Unternehmen und erwirtschaftest nicht genug Gewinn. Was machst du? Suchst du nach günstigeren Zulieferern oder effizienteren Produktionsmethoden? Vielleicht solltest du bei der Zufriedenheit deiner Mitarbeiter ansetzen, denn die hat erwiesenermaßen großen Einfluss auf den Erfolg deines Unternehmens.

Der sichtbarste Vorteil einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit ist eine gesteigerte Produktivität. Angestellte, die ihre Arbeit als sinnvoll empfinden, gehen motivierter, beherzter und verantwortungsbewusster zur Sache. Sie sind eher zu Überstunden bereit und gründlicher in ihrer Arbeit, was sich positiv auf Quantität und Qualität auswirkt.

Der zweite große Vorteil ist weniger offensichtlich, aber genauso wichtig. Zufriedene und eingebundene Mitarbeiter bleiben ihrem Arbeitgeber treu. Im Idealfall werben sie sogar weitere qualifizierte Arbeitskräfte aus ihrem privaten Umfeld an. Das spart dem Unternehmen wertvolle Ressourcen, die es sonst in die Rekrutierung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter investieren müsste.

In Zeiten des Fachkräftemangels hat eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit einen weiteren Vorteil: Hochqualifizierte Arbeitskräfte werden inzwischen in allen Branchen heiß umworben. Daher können es sich heute viele Arbeitssuchende leisten, bei der Auswahl des Arbeitgebers auf dessen Reputation in puncto Mitarbeiterzufriedenheit zu achten. Ein Unternehmen mit treuen und motivierten Mitarbeitern ist hier klar überlegen.

Das mag alles völlig offensichtlich klingen, aber warum sind dann immer noch so viele Angestellte unglücklich? Im Alltag stehen der Zufriedenheit am Arbeitsplatz tatsächlich einige Hindernisse im Weg.

Viele Arbeitsuchende konzentrieren sich bei der Arbeitgeberwahl einzig auf das Gehalt und die Aufstiegschancen. Das ist natürlich durchaus wichtig, aber wenn du zufrieden sein willst, solltest du auch auf andere Faktoren achten: Passt die Philosophie des Arbeitgebers zu deinen Werten? Bietet er seinen Mitarbeitern Raum für professionelles und persönliches Wachstum? Erkennt und fördert er ihre Talente?

Die Arbeitgeber wiederum tun sich häufig schwer damit, die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter zu bewerten. Das kann daran liegen, dass sich Angestellte unwohl dabei fühlen, Fragen zu so etwas Persönlichem wie ihrer Zufriedenheit zu beantworten. Die gute Nachricht lautet, dass es durchaus anonyme Methoden zur Evaluation der Mitarbeiterzufriedenheit und spezielle Weiterbildungsformate gibt, die Führungspersonen wichtige Soft Skills vermitteln.

**Arbeitgeber sollten ihre Mitarbeiter wissen und spüren lassen, was sie leisten.**

Was hast du mit Madonna gemeinsam? Mehr, als du denkst. Superstars wie sie sind berühmt und wohlhabend, aber auch sie leiden unter dem Druck, sich immer wieder neu erfinden zu müssen, um nicht in der Bedeutungslosigkeit zu verschwinden. Die Angst vor der Irrelevanz treibt also sowohl Schreibtischtäter als auch Grammy-Gewinnerinnen um.

Arbeitgeber können aktiv dazu beitragen, dass sich ihre Mitarbeiter gebraucht und nützlich fühlen. Sie können sie wissen lassen, welchen Beitrag sie mit ihrer täglichen Arbeit leisten, und sie dazu anhalten, sich immer wieder zu fragen: „Wem hilft das, was ich tue?"

In der Gastronomie oder der Pflege ist die Antwort klar: den Gästen, Kundinnen oder Patienten. In diesen Berufen können Arbeitgeber das Gefühl der Bedeutsamkeit bei ihren Mitarbeitern zusätzlich unterstützen, indem sie regelmäßig das Feedback der Kunden weitergeben.

Schwieriger wird das Ganze bei Angestellten, die in ihrer täglichen Arbeit keinen direkten Kundenkontakt haben, wie Verwaltungs- und Büroangestellte. Ihr täglicher Beitrag dient letztlich nur einer Instanz: der Unternehmensführung oder den direkten Vorgesetzten. Umso wichtiger ist es, dass diese Vorgesetzten regelmäßig anerkennen, wie sehr ihnen die harte Arbeit der Angestellten das Leben erleichtert.

Wertschätzung bedeutet übrigens mehr als Lob per E-Mails zu verschicken oder einmal in der Woche eine motivierende Team-Ansprache zu halten. Eine wertschätzende Arbeitgeberin macht sich die Mühe, ihre Mitarbeiter wirklich kennenzulernen. Dieses persönliche Interesse trägt dazu bei, dass sich Angestellte in ihren Rollen gesehen und wohlfühlen. Und das Schöne ist: Dafür braucht es nichts, als hin und wieder ein ungezwungenes Gespräch unter vier Augen.

Natürlich fällt es nicht allen Vorgesetzten leicht, sich nahbar zu zeigen. In Deutschland sind hierarchische Strukturen in vielen Firmen noch immer fest verankert und Führungskräften wird eingetrichtert, sie bräuchten eine gewisse emotionale Distanz zu ihren Mitarbeitern. Manche empfinden es zum Beispiel als merkwürdig, wenn sich die Chefin mal nach dem Wohl des Partners erkundigt. Aber je länger eine Mitarbeiterin dabei ist, desto wichtiger ist es, eine menschliche Beziehung aufzubauen. Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter kennen. Sie sollten wissen, welche Ziele sie haben, was sie motiviert und welche Ereignisse in ihrem Privatleben besonders wichtig sind.

Für Vorgesetzte ist das ehrliche und regelmäßig bekundete Interesse einer der effektivsten Wege, die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern.

**Mitarbeiter brauchen konkrete und objektiv messbare Ziele.**

„Gute Arbeit, Frau Müller!" Ungefähr so stellt man sich das Feedback eines durchschnittlichen Vorgesetzten vor. Das mag beim ersten Mal guttun, verliert aber schon

beim zweiten Mal an Wirkung. Wir haben zuvor gesehen, dass wir nachvollziehen können wollen, was wir mit unserer Arbeit leisten. Was genau war denn „gut“ an Frau Müllers Arbeit?

Umsichtige Führungskräfte verweisen auf die menschliche Komponente der Arbeit. Stell dir den Angestellten eines schmucklosen Flughafenhotels vor, der den Gästen morgens das Frühstück ins Zimmer bringt. Technisch gesehen besteht seine Arbeit nur darin, einen Speisewagen voller Tabletts von einem Zimmer ins nächste zu rollen. Aber wer seinen Job so trocken betrachtet, kann nur unglücklich werden.

Man könnte es nämlich auch so sehen: Die Gäste hinter den anonymen Türen haben mit hoher Wahrscheinlichkeit eine lange Reise hinter sich. Den meisten von ihnen steht ein weiterer langer Tag bevor. Für sie macht es einen großen Unterschied, ob sie ihn mit einem Kaffee, einem Frühstück und einem netten Lächeln beginnen können.

Ähnliches gilt für Berufe wie die Buchhaltung oder die Verwaltung, die auf den ersten Blick genauso wenig mit Fürsorge zu tun haben. Aber so trocken diese Arbeit manchmal erscheinen mag – für andere Menschen bedeutet sie eine gewaltige Erleichterung.

Stell dir vor, du bist krank und musst mit dem Verdacht auf einen Knochenbruch zum MRT. Du bezahlst die relativ teure Extraleistung vor Ort selbst, bekommst die Kosten aber von der Krankenkasse zurückerstattet. Leider hast du ausgerechnet die Überweisung verloren. Die Sprechstundenhilfe beim Arzt kann die Überweisung einfach noch mal ausdrucken oder gar direkt an die Krankenkasse schicken. Und du kannst dich in Ruhe darauf konzentrieren, gesund zu werden. Jeder Arbeitgeber sollte seine Angestellten regelmäßig daran erinnern, wie sie anderen Menschen helfen.

Genauso wichtig ist es, dass Mitarbeiter ihre Leistung anhand objektiver Parameter messen können. Der Beitrag einer Angestellten darf nicht allein daran gemessen werden, dass er die Chefin zufriedenstellt. Solche subjektiven Erfolgsmaßstäbe schaffen ein kompetitives Arbeitsumfeld, in denen Mitarbeiter notfalls mit Machtspielchen um die Gunst der Vorgesetzten buhlen.

Stattdessen sollten Mitarbeiter ihren Fortschritt anhand transparenter Kennzahlen messen können. Sie brauchen spezifischere Zielvorgaben als das Umsatzziel des Unternehmens: Sie brauchen ein Feedbacksystem, das den Mitarbeitern zeigt, was ihre Arbeit bewirkt.

**Das Bedürfnis nach persönlichem Feedback und Erfüllung ist unabhängig von Prestige und Lohn.**

Wir haben gesehen, dass auch glamouröse Berufe nicht automatisch glücklich machen. Umgekehrt gibt es Menschen, die in bescheidenen Durchschnittsjobs aufgehen. Noch ein paar Beispiele gefällig?

Josh arbeitet in einem Supermarkt, füllt dort Regale auf und sitzt manchmal auch an der Kasse. Er steht am unteren Ende der unternehmensinternen Hierarchie, aber seine Chefin sollte trotzdem vermeiden, dass er sich anonym oder irrelevant fühlt.

Sie könnte regelmäßig das Gespräch zu ihm suchen, Gemeinsamkeiten finden und ein Vertrauensverhältnis aufbauen. Josh wird sich automatisch stärker mit dem Geschäft verbunden fühlen und verantwortungsvoll einbringen. Er selbst kann seinen Arbeitsalltag interessanter gestalten, indem er den Kunden seine Hilfe anbietet oder mit einem freundlichen Lächeln ihre Stimmung aufhellt.

Ganz oben am anderen Ende der Einkommensleiter steht Mesut, der es als Fußballprofi bereits früh im Leben zum Millionär gebracht hat. Das macht ihn aber nicht zwingend zu einem glücklichen Menschen. Profisportler wie Mesut werden in der ökonomisierten Sportwelt von heute wie Waren behandelt. Sie können auf dem Zenit ihrer Karriere stehen, dann aber nach einem Trainerwechsel ausgebootet und für gigantische Ablösesummen von gesichtslosen Managern und Agenten verkauft werden. Kaum jemand macht sich Gedanken darüber, was das für die Menschen hinter der Marke bedeutet.

Sie ziehen in eine fremde Stadt in ein komplett neues Arbeitsumfeld. Es besteht also das reale Risiko, dass sie sich anfangs anonym fühlen. Der neue Trainer hat daher die Aufgabe, eine persönliche Beziehung zu Mesut aufzubauen. Mesuts Berufsrisiko besteht darin, das Gefühl für den Sinn seiner Arbeit zu verlieren. Selbst der bestbezahlte Leistungssport kann sich irrelevant anfühlen. Die Heerscharen an Instagram-Followern und das Lob der Medien sind kein Ersatz für persönliche Rückmeldung.

Egal wie hoch und professionell das Niveau ist: Die Trainer und Manager von Spitzensportlern müssen ihre Schützlinge regelmäßig daran erinnern, wie viel ihre Leistungen anderen Menschen bedeuten. Man kann es nachvollziehen oder nicht, aber es gibt weltweit Millionen von Fans, die große Kraft aus dem Bezug zu ihrer Lieblingsmannschaft schöpfen.

**Führungskräfte sollten das Engagement für die Mitarbeiterzufriedenheit als Pflicht begreifen.**

Viele Menschen stellen sich Servicejobs wie eine Einbahnstraße vor. Sie denken an unterbezahlte Kellner in teuren Restaurants oder an den Dienst nach Vorschrift, den das Fußvolk der Büroangestellten für seine Vorgesetzten leistet. Dabei sollte das Verhältnis gegenseitig sein.

Ganz recht. Auch die Arbeitgeber sollten ihren Mitarbeitern dienen. Natürlich sind Führungskräfte nicht so unmittelbar für das Wohlbefinden anderer Menschen verantwortlich wie Krankenpfleger oder Ärztinnen. Sie haben aber trotzdem wesentlichen Anteil daran, dass sich ihre Mitarbeiter wertgeschätzt und zufrieden fühlen.

Erstens sollten sie optimale Arbeitsbedingungen schaffen, um für die mentale und körperliche Gesundheit ihrer Angestellten zu sorgen. Davon profitieren im Endeffekt alle Parteien: Die Mitarbeiter fühlen sich wertgeschätzt und motiviert und zahlen es dem Unternehmen durch höhere Leistungsbereitschaft zurück. Außerdem sollte es jedem Arbeitgeber Freude bereiten, sich angemessen um das Wohl der Mitarbeiter zu kümmern.

Mitarbeiterzufriedenheit hat nicht zwingend etwas mit teuren oder aufwendigen Maßnahmen zu tun. Es stimmt, dass sich in manchen Fällen Kommunikationstrainings für Führungskräfte, räumliche Veränderungen oder Veranstaltungen fürs Teambuilding lohnen. Diese Blinks haben aber gezeigt, dass es auch ganz einfache Dinge gibt, die eine große Wirkung haben.

Führungskräfte sollten zunächst ehrlich evaluieren, was sie bereits für die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter tun. Sie sollten sich fragen, wie gut sie ihre Mitarbeiter kennen und ob sie zum Beispiel um ihre Hobbys, Leidenschaften und familiäre Situation wissen.

**Zusammenfassung**

Die Kernaussage dieser Blinks ist:

Einen miserablen Job erkennst du daran, dass du dich irrelevant, anonym und nicht in der Lage fühlst, deinen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu messen. Dabei können sowohl Führungskräfte als auch Angestellte ganz einfach etwas für mehr Zufriedenheit in der Belegschaft tun. Vorgesetzte können ein Vertrauensverhältnis zu ihren Mitarbeitern aufbauen und ihnen die Wirkung ihrer Arbeit vor Augen führen. Mitarbeiter selbst können sich darauf konzentrieren, wie sie anderen Menschen mit ihrer Tätigkeit helfen.

Was du konkret umsetzen kannst:

Such dir eine sinnvolle Arbeit.

Achte schon bei der Jobsuche darauf, dass deine zukünftige Stelle das Zeug zu einem erfüllenden Job hat. Niemand verlangt von dir, dass du mit diesem Anspruch hinterm Berg hältst. Teile deinen Gesprächspartnern schon bei der Bewerbung mit, was dir wichtig ist: Relevanz, ein persönliches und vertrauensvolles Verhältnis und klare, objektive Instrumente zur Messung deines Fortschritts. Wenn darauf niemand eingeht, solltest du lieber weitersuchen.